

Konrad Fischer

## **Deutsche Einheit, Unternehmensorganisation und Kirchenverfassung. Eine Skizze**

### *I. Die Bewußtseinslage – II. Die Analyse – III. Die Interpretation – IV. Die Aufgabe*

#### I. Die Bewußtseinslage

Die Kirche soll sich als Unternehmen verstehen und ihre Arbeit unternehmensökonomisch organisieren. Das ist derzeit eine in der theologischen und kirchenleitenden Diskussion erhobene Forderung. "Welchen Kurs soll der Aufsichtsrat einschlagen? Nach welchen Gesichtspunkten die Vorstände kontrollieren? Was sagen die Kundinnen und Kunden dazu? Welche Konsequenzen hat das für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Gibt es einen Erfolgskurs für die 'Kirche AG'?"<sup>1</sup> Im Hintergrund der Debatte steht ein mehr oder minder deutlich ausgesprochener Grundkonsens, der sich überspitzt etwa so beschreiben läßt: Die Kirche ist bereit, sich unternehmensökonomisch zu organisieren, oder sie wird marginal. "Die Evangelische Kirche wird kleiner, älter und ärmer. Gleichzeitig droht die Bedeutung der Evangelischen Kirche in der Gesellschaft und bei den Einzelnen abzunehmen", notiert die McKinsey-Studie<sup>2</sup>. Berlin-Brandenburg formuliert entschlossen appellativen Optimismus: "Wachsen gegen den Trend"<sup>3</sup>. Allen diesbezüglichen Entwürfen und allen Verfechtern des Unternehmensmodells Kirche gemeinsam ist eine tiefgreifende Verlustangst. Sie bildet das eigentliche Leitmotiv der in den letzten fünf Jahren vorgelegten Reformentwürfe<sup>4</sup>.

Dem stehen – jedenfalls im ländlichen wie im Stadtumlandbereich - nicht selten die Tageserfahrungen im unmittelbaren Lebensfeld der Gemeinden gegenüber. Dort<sup>5</sup> sind die viel beklagten substantiellen Verluste schwer zu greifen. Die den geprägten Sonntagsgottesdienst flankierenden Zielgruppengottesdienste von Krabbel- über Tier- und Prozessionsgottesdienste haben in jüngster Zeit eindeutig an Variationsbreite und Akzeptanz gewonnen. Die Zahl der taufbereiten Eltern liegt Mitte der 90er Jahre höher als in den

---

<sup>1</sup> Nethöfel, Wolfgang: Gebet und Controlling. Die Chancen des Unternehmens Kirche. In: Brummer, Arnd; Nethöfel, Wolfgang (Hg.): Vom Klingelbeutel zum Profitcenter? Strategien und Modelle für das Unternehmen Kirche. Hamburg 1997, 15.

<sup>2</sup> Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern / Dekanat München: Das Evangelische Münchenprogramm (eMp), Fassung Juli 1998, 6.

<sup>3</sup> Evangelische Kirche Berlin-Brandenburg: Wachsen gegen den Trend. Auf dem Weg zu einer missionarischen Kirche. Berlin 1997.

<sup>4</sup> Vgl. Raffée, Hans: Kirchenmarketing – die Vision wird Wirklichkeit. In: Arbeitskreis Evangelischer Unternehmer in Deutschland [AeU](Hg.): Marketing – Irrweg oder Gebot der Vernunft? Vom Nutzen des Marketing für die Kirche. Karlsruhe 1998, 12: "Auch wenn in jüngster Zeit die Zahl der Kirchaustritte geringer geworden ist, so leidet die Kirche als Institution seit langem unter einem erheblichen Akzeptanzverlust, und der christliche Glaube verflüchtigt sich bei einer wachsenden Zahl von Menschen".

<sup>5</sup> Die folgenden Hinweise beziehen sich auf den Erfahrungshorizont kirchlichen Lebens im südwestdeutschen Raum.

frühen 80ern<sup>6</sup>. Die Zahl der Taufen und Konfirmationen ist relational auf Struktur und Stärke der Wohnbevölkerung über Jahrzehnte hinweg weithin konstant geblieben. Die Einschulungsgottesdienste beispielsweise der badischen und württembergischen Landeskirchen werden – zweifellos infolge einer kultusministeriellen Entscheidung, nach welcher Einschulungen grundsätzlich samstags vorgenommen werden – im Vergleich zu 1990 von doppelt so vielen Menschen besucht. Gesprächsweise erhobene Erinnerungen an frühere kirchenspezifische Erfahrungen (Kasualgottesdienste, Religionsunterricht, Konfirmandenzeit) sind deutlich positiver besetzt, als das in früheren Jahrzehnten der Fall gewesen ist. Es sind dies, wie gesagt, Wahrnehmungen in gemeindlicher Perspektive, die allerdings in eben dieser Perspektive für die vorgetragenen Unternehmensmodelle mindestens ein Plausibilitätsdefizit zur Folge haben.

Die Kirche, so heißt es im Vorspruch zur Grundordnung der evangelischen Landeskirche in Baden, "weiß sich verpflichtet, ihr Bekenntnis immer wieder an der Heiligen Schrift zu prüfen und es in Lehre und Ordnung zu bezeugen und lebendig zu halten". Diese grundlegende Überzeugung wird für den Einzelnen im Urdatum der Taufe konkret: "Die Mitglieder der Landeskirche sind durch die Taufe Glieder der Gemeinde Jesu ... Die Gemeinde hält mit ihren Gliedern fest am Gebet, bekennt Christus in der Welt kraft des Priestertums aller Gläubigen und übt Liebe in der tätigen Gemeinschaft und im Dienst an allen Menschen"<sup>7</sup>. Gotteswort und Sakrament identifizieren die Welt nicht zuerst als Markt<sup>8</sup>; sie identifizieren die Welt allererst als Ort widerfahrender Errettung und angenommener Beauftragung. In dieser Wahrnehmung haben sie sich bislang durchaus erfolgreich als Quellort religiöser, sozialer, kultureller und ökonomischer Phantasie und Kreativität bewährt. Von daher ist es nicht verwunderlich, wenn gerade in denjenigen Lebensfeldern der Kirche, die nicht zuerst durch Verlusterfahrung, sondern allererst durch Erfahrungen gelingenden Gemeindelebens geprägt sind, die kirchenamtlichen Regressionsszenarien und Marginalisierungsängste Unverständnis und Abwehr hervorrufen<sup>9</sup>.

Kirchenleitende Verlautbarungen über Schwankungen des Kirchensteueraufkommens, dazu das statistische Material über kirchen- und fiskalpolitisch evozierte Kompensationsaustritte<sup>10</sup> bleiben demgegenüber abstrakt. Darüber hinaus ist nicht auszuschließen, dass das über Jahrzehnte anhaltende und durch die tat-

---

<sup>6</sup> Engelhardt, Klaus et al. (Hg.): Fremde Heimat Kirche. Gütersloh 1997, 41.

<sup>7</sup> GO Baden §§ 6,1; 10,1.

<sup>8</sup> Nethöfel a.a.O. 19: Die Kirche "muß sich in dieser Welt, auf dem Markt – ich bin versucht zu sagen 'inkarnieren'".

<sup>9</sup> Solcherart Unverständnis und Abwehr wird seitens der Verfechter des Unternehmensmodells gelegentlich durch mindestens missverständliche Formulierungen verstärkt. "Was macht es, wenn noch ein paar Millionen Menschen mehr den Kirchen adieu sagen?", fragt Arnd Brummer a.a.O. 9 mit polemischem Hintersinn, während Klaus Tanner für die Vergangenheit der Kirche befindet: "Vom Geist wurde viel geredet, vom Geld kaum" – angesichts der Einsatzbereitschaft und konkreten Erfahrung zahlloser Kirchenältester eine mindestens abenteuerliche Behauptung. Vgl. Tanner, Klaus: Unternehmen Kirche! In: Fetzer, Joachim et al. (Hg.): Kirche in der Marktgesellschaft. LLG 6, Gütersloh 1999, 51-56. Das Zitat 51.

<sup>10</sup> Verlautbarung zur Mitgliederstatistik der EKD nach [www.ekd.de/statistik/mitglied/html](http://www.ekd.de/statistik/mitglied/html), erhoben am 9.10.00.

sächliche Entwicklung immer wieder korrigierte Warnverhalten bezüglich der finanziellen Ressourcen<sup>11</sup> und nicht zuletzt die Schwächung des evangelischen Selbstbewußtseins vor der Bußtagsfrage für die Kirchenleitungen einen nicht unerheblichen Autoritätsverlust zur Folge gehabt haben. Was also sollte – das ist die Gemeindeperspektive - nötigen, das Vertrauen in die kybernetischen Potentiale traditioneller kirchlicher, geistlicher und theologischer Gedankenbildung durch Adaption ökonomisierender Modelle zu ersetzen?

## II. Die Analyse

Kirchenleitungen handeln nicht irrational. Sie handeln auch nicht böswillig. Sie handeln nach der spezifischen Rationalität der ihnen zugewiesenen Funktionen. Ihre verantwortlichen Mitglieder nehmen ihre Aufgabe unter Inanspruchnahme persönlicher Qualifikation und synodal zugewiesener Kompetenz mit gewiß nicht geringerem Ernst wahr als die Menschen in der Versehung gemeindlicher Leitungsdienste. Das deutet hinsichtlich der vorbeschriebenen Bewußtseinslage auf ein strukturelles Problem, das sich aus den folgenden analytischen Überlegungen konkretisieren, interpretieren und hinsichtlich seiner theologischen Folgeproblematiken als Lösungsaufgabe skizzieren läßt.

Vier Daten sind zu nennen: Am 9. November 1989 fiel in Berlin die Mauer. Am 1. Juli 1990 kam es zur Währungsunion zwischen der damals noch für drei Monate bestehenden Deutschen Demokratischen Republik und der seinerzeitigen Bundesrepublik Deutschland. Mit dem 3. Oktober 1990 vollzogen die fünf neuen Bundesländer den Beitritt zum Geltungsbereich des Grundgesetzes der BRD. Im Juni 1991 kam es zur (Wieder-)Herstellung der evangelischen Kirchen Deutschlands unterm Dach der EKD<sup>12</sup>. Die Dynamik der Wende hat den sozialen, politischen, wirtschaftlichen, kulturellen und auch den religiösen Makrokosmos, in den das Leben der Christen und Gemeinden mit ihren kirchlichen Organisationen eingebettet ist, nachhaltig geändert. Das legt nahe, den seit den mittleren Neunzigern kirchenleitend forcierten Aufbruch in das ökonomische Denken nicht so sehr innerkirchlich als vielmehr in den beschriebenen Vorgängen begründet zu sehen. Aus ihnen entspringen drei Prozesse, die, wenngleich untereinander verknüpft und gesamtgesellschaftlich hoch wirksam, für die alltägliche Erfahrung der Gemeinden und ihrer Menschen von durchaus unterschiedlicher Konkretheit sind: die wirtschaftliche Globalisierung, die europäische Integration und der Prozess der deutschen Einheit. Alle drei Sachbereiche gehören unter die oben genannte Datenreihe, weil alle drei auf je ihre Weise mit der Implosion des Sozialismus in der seinerzeiti-

---

<sup>11</sup> Das Statistische Jahrbuch der BRD für das Jahr 1999 weist für den Zeitraum von 1989 bis 1998 bei nicht unerheblichen Schwankungen in den einzelnen Jahren eine Zunahme der Kirchensteuer von 6,78 Mrd. DM im Jahr 1989 auf 7,79 Mrd. DM aus.

<sup>12</sup> Vgl. die Darstellung bei Heckel, Martin: Die Wiedervereinigung der evangelischen Kirchen in der DDR und die neue Einheit der EKD, 1993, 114 ff.

gen UdSSR verbunden sind. Von einer Globalisierung der Märkte und der auf dem Globalmarkt tätigen Unternehmen (global player) kann zutreffend erst die Rede sein, seit das ehemals sozialistische Wirtschaftsgebiet den kapitalistisch orientierten Unternehmen als Markt zur Verfügung steht. Gleichzeitig ist unbestritten, dass der Prozess der deutschen Einheit und die Beschleunigung der europäischen Integration aufs dichteste miteinander verknüpft sind. Die deutsche Einheit wäre ohne konsequente Einbindung in und Kontrolle durch ein sich verdichtendes Europa nicht möglich gewesen.

Diese Entwicklung ist für die Kirchen im Geflecht der Kräfte in der erweiterten Bundesrepublik Deutschland von weitreichenden Folgen gewesen. Während Globalisierung und europäischer Prozess den gewissermaßen abstrakten Hintergrund bilden, erzeugt die veränderte Lage in Deutschland mit dem (Wieder-) Beitritt der im Kirchenbund der DDR zusammengeschlossenen östlichen Landeskirchen zur EKD im Blick auf konkrete Erfahrbarkeit den eigentlichen (wenn auch zumeist unausgesprochenen) Handlungsdruck<sup>13</sup>.

Ich möchte dazu zwei Aspekte herausgreifen:

1. Lothar de Maizière hat im Zuge der deutschen Vereinigung erwartet, dass die neue Republik "etwas Östlicher und etwas Protestantischer" würde. Das ist nicht eingetreten. Sie ist weltlicher geworden. "Östlich, protestantisch, weltlich" – das sind nicht bloß quantitative Größen. Sie markieren eine qualitative Verschiebung, eine Veränderung des gesamtgesellschaftlichen Klimas. Der gemeinte Sachverhalt läßt sich durch Zahlen lediglich andeuten: Während bezogen auf das Corpus der Gesamtgesellschaft in der alten Bundesrepublik 81 von hundert Personen einer der großen christlichen Kirche angehörten, sind es heute – bei nur geringfügiger Absenkung des Kirchlichkeitsgrads in den alten Bundesländern, aber erheblichen Ausprägungen von Unkirchlichkeit im Osten der Republik (teils im Sinne religiöser Indifferenz, teils als aktiver Agnostizismus) - lediglich noch 68 von hundert. Umgelegt auf die Situation der evangelischen Kirche bedeutet das: Während in der alten BRD, bezogen auf das gesellschaftliche Gesamtcorpus, 40 von hundert Personen evangelisch waren, sind es in der neuen BRD aufgrund der veränderten Bevölkerungsstruktur nur noch 32. Gesamtrational errechnet sich daraus tendenziell ein massiver Bedeutungsverlust: in der alten BRD lag, bezogen auf die Gesamtbevölkerung, der Quotient der kirchlich Ge-

---

<sup>13</sup> " Es muss uns klar sein, dass wir mit unseren gegenwärtigen Strukturen in Deutschland nur sehr bedingt für die gesellschaftlichen und staatlichen Partner dialogfähig sind. Genauso wenig wie eine Bundesregierung bereit ist, mit über 20 unterschiedlich geprägten Landeskirchen zu verhandeln, so wenig wird eine europäische Kommission bereit sein, mit 25 verschiedenen Denominationen des Protestantismus zu sprechen. Unsere gegenwärtigen Strukturen sind einfach nicht europatauglich, und lange können wir uns diese Strukturen nicht mehr leisten... So halte ich z.B. das Gespräch darüber, was Veränderungen der Kirche in Richtung einer stärker unternehmerisch handelnden Großorganisation ekklesiologisch bedeuten und wie sich zu diesen Veränderungen die an den Fakultäten gelehrt Ekklesiologie verhält, für dringend geboten." Fischer, Ulrich: Dem Volk aufs Maul schauen. Bericht zur Lage beim Forum "Kirchenleitung und wissenschaftliche Theologie. Berlin, 14.-16.9.2000. Quelle: [www.ekiba.de](http://www.ekiba.de) .

bundenen deutlich über dem in der neuen Republik<sup>14</sup>. Entsprechend sind, gemessen am Verhältnis zwischen Steueraufkommen und Aufgabenstellung (Integration der Kirchengemeinden des Kirchenbundes der DDR, Aufwand an Personal- und Sachkosten, gesellschaftliche Gesamtaufgaben der Kirche), die zur Verfügung stehenden Mittel relational zurückgegangen: mit etwas mehr Geld muss eine erheblich größere Aufgabe bewältigt werden.

2. Der vorbeschriebenen Entwicklung entspricht eine Veränderung im Wertigkeitsgefüge der gesellschaftlichen Kräfte. Die Kirche hat - bei lediglich geringfügigen Veränderungen in der personellen Binnenstruktur ihrer Klientel – im Vergleich zu Staat und Wirtschaft an institutioneller Evidenz verloren. Dagegen haben im gesamtdeutschen wie im europäischen Maßstab staatliches und wirtschaftliches Handeln sowohl faktisch wie im Bewußtsein der Menschen enorm an Bedeutung gewonnen. Institutionell und auf die Sphäre der Wirksamkeit umgesetzt, bedeutet das auf Seiten des Staates und der Wirtschaft einen erheblichen Zugewinn an Macht, während gleichzeitig für die Kirche bei gleichbleibender und selbst bei gesteigerter Binneneffizienz in einzelnen Feldern landeskirchlicher Arbeit von einer Verringerung des kirchlichen Gewichts im Gesamtensemble der gesellschaftlichen Kräfte oder - vereinfacht gesprochen – von einem Machtverlust ausgegangen werden muss.

Woraus folgt: Die Kirche kann sich ihres Gewichts in künftigen gesellschafts- und vor allem fiskalpolitischen Entscheidungen nicht mehr sicher sein. Das ist in der Finanzierung der Pflegeversicherung, aber auch im Crucifixurteil, in der LER-Diskussion, in der Vereidigung der Regierung, zuletzt in der Steuerreform deutlich geworden. Im Ensemble der Kräfte ist die Kirche nicht mehr "Säule", erstrangige Institution, Einrichtung von selbstverständlicher Relevanz und unbefragter Autorität, sondern Kraft unter Kräften, Element in einer ausdifferenzierten Vielzahl gesellschaftlicher Akteure.

Das bedeutet: *Nicht die Kirche als Kirche unterliegt einem Erosionsprozeß, sondern die Qualität ihrer Außenbeziehungen* und damit das Maß der ihr zugebilligten Autorität und also auch das Maß der ihr zugestandenene Förderungswürdigkeit.

---

<sup>14</sup> Nach EKD-Statistik für 1998 gehörten in Westdeutschland 78 % der Bevölkerung einer christlichen Kirche an. Im Bereich der neuen Länder waren 29% kirchlich gebunden. Das ergibt bei einer Gesamtbevölkerung von 82 Mio. Menschen einen Anteil von 68% Christen. Von ihnen gehören je ca. 27 Mio. Menschen den beiden großen Kirchen an, so dass man, bezogen auf die Gesamtbevölkerung, von einem Drittel evangelischer Christen ausgehen kann. – In der alten BRD waren bei einer Gesamtbevölkerung von 63 Mio. Menschen im Jahr 1987 26,2 Mio. katholisch und 25,4 Mio. evangelisch. Daraus errechnet sich für 1987 bei einem Kirchlichkeitsgrad von über 81% der Wohnbevölkerung ein Anteil von 41 % katholischer und 40 % evangelischer Christen. Das heißt: vier Fünftel der gesellschaftlichen Gesamtgröße waren seinerzeit kirchlich eingebunden und umgriffen. In 1998 ist dieser Wert auf zwei Drittel gesunken. Umgelegt auf die Situation 1998 zeigt sich für die alten Länder ein Rückgang des Kirchlichkeitsgrads um 3 %. Quelle: [www.ekd.de](http://www.ekd.de) und dtv-Lexikon, Stichwort Evangelische Kirche.

Dabei verdient das Wort "außen" ein bestimmtes Augenmerk: Was ist damit gemeint? Indem die Taufe mit der Zugehörigkeit zu Christus zugleich die Anteilhabe am Leib des Herrn und also Anteilhabe an der kirchlichen Gemeinschaft begründet, kann zunächst von einem solchen "Außen" in bezug auf zwei Drittel der gesellschaftlichen Individuen nicht die Rede sein. Mehr als 55 Mio Menschen in Deutschland sind nicht außerhalb, sondern innerhalb der Kirche. Sie sind aus der Perspektive des Taufsakraments nicht Gegenstand, Objekt und Adressat kirchlichen Handelns, sondern "Mitbürger der Heiligen und Gottes Hausgenossen" <sup>15</sup>, zu denen sich nach apostolischer Sicht die im kirchlichen Amt Handelnden als "Gehilfen der Freude" und als "Gehilfen der Wahrheit" <sup>16</sup> verhalten.

Diese Beobachtung macht indessen den Wortgebrauch nicht falsch, dann nämlich nicht, wenn nicht die *Zugehörigkeitszuschreibung*, sondern das *Handeln* in den Brennpunkt des Interesses tritt. Kirche sein verdichtet sich zu kirchlichem Handeln. Das ergibt sich unmittelbar aus dem missionarischen Auftrag der Kirche. Geht man davon aus, dass der Handlungsvollzug sich in aller Regel organisatorisch strukturiert, dann werden aus der Sicht des kirchlichen Auftrags Leitungsdienst und kirchliches Amt unumgänglich. Der amerikanische Pragmatizismus spricht hier von einer "zwingenden Option" <sup>17</sup>. Dies ist dann allerdings auch der Ort, an welchem innerhalb der in ihrem weitesten Umfang durch Wortverkündigung und Sakramentsteilhabe definierten Kirche das "Außen" sein Recht gewinnt. Aus der Perspektive des kirchlichen Leitungsdienstes wären in dem Fall als "außen" alle diejenigen Personen, Faktoren und Interaktionspartner zu beschreiben, die sich - mit einer Sprachfigur Schleiermachers - dem kirchlichen Handeln gegenüber als "überwiegend empfänglich" verhalten, während unter "innen" alle diejenigen zu begreifen wären, die überwiegend aktiv an der Reproduktion der kirchlichen Organisationsstruktur beteiligt sind. Die kirchenübliche Sprache verweist hier auf die Kerngemeinde mit ihren Ämtern und Diensten.

Allerdings ist das "Außen" auf diese Weise zunächst eher vage in den Blick genommen. Das evangelische Münchenprogramm fragt pauschalierend nach der "Bedeutung der Evangelischen Kirche *in der Gesellschaft und bei den Einzelnen*" <sup>18</sup>. Damit ist angedeutet, dass "Gesellschaft" mehr ist als die Summe der Einzelnen. Gesellschaft läßt sich als ein Geflecht unterschiedlicher Systeme mit je eigenen Motivationen und spezifischen Handlungsorientierungen verstehen <sup>19</sup>. Insofern agiert das kirchlich motivierte, organisierte und konfigurierte Handeln nicht in einen diffusen Außenhorizont hinein. Es trifft im Raum der Gesellschaft auf Handlungsvollzüge, die sich im Rahmen je spezifischer Organisationsformen konkret als

---

<sup>15</sup> Eph 2,19 f.

<sup>16</sup> 2 Kor 1,24; 3 Joh 8 - συνεργοι, "Mitarbeiter" liest das griechische NT an dieser Stelle in einer bemerkenswerten Umkehrung des in derzeitigen kirchenleitenden Papieren vorherrschenden Gefalles von "Vorgesetzten" zu "Mitarbeitenden".

<sup>17</sup> James, William: *The Will to Believe*.

<sup>18</sup> eMp 6 – Sperrung von mir.

politisches, wirtschaftliches, kulturelles oder soziales Handeln zur Geltung bringen. Das führt auf den Bereich der Institutionen als der vorrangigen Interaktionspartner kirchlichen Handelns.

Versteht man unter Institutionen im weitesten Sinne "dauerhafte Einrichtungen, die für das menschliche Zusammenleben nötig sind"<sup>20</sup>, so können Institutionen als Systeme begriffen werden, die im gesellschaftlichen Makrokosmos in gegenseitiger Wahrnehmbarkeit und Wirksamkeit aufeinander bezogen sind<sup>21</sup>. Für den vorliegenden Zusammenhang bedeutet das: Das Sprachelement "Außen" markiert in der Kirche nicht zuerst eine personelle und nicht zuerst eine soteriologische und nicht zuerst eine ekklesiologische Dimension, sondern allererst den institutionellen Charakter der kirchlichen Handlungsvollzüge. Die Kirche verhält sich als Institution zu Institutionen. An ihrer institutionellen Wahrnehmbarkeit entscheidet sich ihre institutionelle Wirksamkeit. Indem also die Kirche nach ihrer Außenwirkung und Außenwahrnehmung fragt, bringt sich im Ansatz bereits eine institutionelle Dimension zur Geltung.

### III. Die Interpretation

Diese Überlegung hat für die Einschätzung der aktuell diskutierten Reformmodelle weitreichende Folgen. Aus ihr erklärt sich die Schlüsselrolle, welche Begriffen wie Institution, Corporate Identity, Leitbild, Bedürfnisorientierung und Akzeptanz in der derzeitigen Diskussion zukommt. Ihre Eingliederung in das kirchliche Sprachfeld bildet gewissermaßen das apologetische Moment im Rahmen einer aktuellen kirchlichen Legitimationsstrategie, die auf die Verschiebung der institutionellen Gewichte seit 1989 reagiert<sup>22</sup>. Das Hauptaugenmerk liegt dabei auch, aber nicht in erster Linie auf der Steigerung der betriebswirtschaftlichen Effizienz der kirchlichen Arbeit<sup>23</sup>. Der diesbezügliche Optimierungseffekt findet sich vielmehr eingeordnet in einen Nachweis- und Legitimationszusammenhang, in welchem sich die Kirche institutio-

---

<sup>19</sup> "Gesellschaft als ganze ist ein Zusammenhang sozialer Handlungsermöglichungen (der Interessen, Werte und Zwecke umschließt)". Christopher Frey unter Bezug auf Max Weber, TRE 13,19.

<sup>20</sup> Rosenhagen, Ulrich: Stiftung oder Vertrag. Theoriegeschichtliche Anmerkungen zu Kirchen und Unternehmen als Institutionen. In Fetzer(Hg.), 36-50; das Zitat 37.

<sup>21</sup> "Nach soziologischem Modell ... ist für jedes System das jeweils andere System Umwelt. Wirksam ist ein System, wenn es von anderen als Umweltfaktor wahrgenommen werden muß". Gräb-Schmidt unter Bezug auf N. Luhmann. Gräb-Schmidt, Elisabeth: Die Kirche ist kein Unternehmen. In: Fetzer (Hg.), 65-80, das Zitat 79; vgl. auch Stobbe, Heinz-Günther: Art. Institution. EKL<sup>3</sup> 2, 694-700.

<sup>22</sup> In dieser Perspektive erklärt sich das Gewicht, welches der Frage der institutionellen Identifikation im Münchenprogramm zugeschrieben wird (vgl. eMp 14). Der badische Landesbischof Ulrich Fischer hat das bei einem Referat vor dem AeU im August 2000 mit Nachdruck aufgenommen: "Eine der größten Schwächen unserer Kirche ... ist das Fehlen einer Identifikation der Mitarbeitenden mit der Institution Kirche."

<sup>23</sup> Unter betriebswirtschaftlicher Effizienz ist hier die Optimierung des Kostenfaktors verstanden, also die bestmögliche Relation von Ressourceneinsatz und Arbeitsergebnis. Man darf unterstellen, dass ein diesbezügliches Effizienzgebot nicht erst seit neuestem in der kirchlichen Arbeit Anwendung findet. Preybyterien, Kirchengemeinderäte und Ältestenkreise standen und stehen immer vor der Aufgabe, einen größtmöglichen Effekt unter geringstmöglichem Einsatz finanzieller Mittel zu erreichen.

nell als wirtschaftsfähig erweist. M.a.W.: Die Hauptstoßrichtung der gegenwärtigen Diskussion zielt auf Steigerung der Akzeptanz<sup>24</sup>, und deren Zieladressaten wiederum sind nicht zuerst die Rezipienten kirchlichen Handelns als Einzelne in der Gesellschaft. Zieladressaten sind vorrangig die dominierenden Kräfte am runden Tisch der gesellschaftlichen Institutionen<sup>25</sup>.

In diesen Zusammenhang möchte ich auch die in jüngster Zeit von kirchenleitender Seite häufig vorgebrachte Selbstdefinition der Kirche als eines konkurrierenden Sinnanbieters auf dem offenen Markt der Religionen einbeziehen. In dieser Sichtweise erscheinen die Elemente kirchlicher Arbeit nicht selten als Waren oder Produkte<sup>26</sup>, Sprachmuster, die besonders bei den vom Bewußtsein der Exklusivität und Unverrechenbarkeit des Evangeliums bestimmten Kirchengliedern auf Abwehr stoßen. Und in der Tat: nichts von dem, was den innersten Kern christlicher Überzeugungen ausmacht, kann in einem wirtschaftsökonomischen Sinn als Marktprodukt beschrieben werden. Die Schöpfung, die Christusbotschaft und die Kirche sind Gegenstände des Glaubens, nicht des Marktes. In dieser Hinsicht können sie niemals als Produkte im markttechnischen Sinne gehandhabt werden.

Anders verhält es sich mit den Konkretionen des kirchlichen Handelns, mit seinen Mitteilungs- und Darstellungsformen. In ihnen hüllt sich der Glaube in die Ausdruckformen der Zeit. Und so sehr es richtig bleibt, dass der Glaube kein Marktprodukt ist und also das Hervortreten des Glaubens in dem Einzelnen eine Gnadengabe des heiligen Geistes, so sehr ist auch richtig, dass die bestimmte Mitteilungsgestalt durchaus marktförmigen Wirksamkeits- und Bewertungskriterien unterworfen werden kann. Nicht anders verfährt systematische Theologie, wenn sie nach der Stimmigkeit von Glaubensaussagen fragt. Stimmigkeit ist ein rationales Kriterium und als solches einem noch anzulegenden wirtschaftlichen Kriterium qualitativ in nichts voraus. Gemeindebriefe, kirchenmusikalische Veranstaltungen, Religionsstunden und

---

<sup>24</sup> Hierbei ist nicht von der Hand zu weisen (und bleibt mithin kritisch zu bemerken), dass in diesem Zusammenhang unausgesprochenmaßen die Wirtschaft als dominanter Partner zusammen mit dem erforderlichen Handlungs- und Sprachmaterial auch den Maßstab für das, was Akzeptanz bedeutet, und damit zugleich ihr Bild von christlicher Kirche bestimmend mit einbringt. Vgl. hierzu Riggert, Achim: Perspektiven der Wirtschaft auf die Kirche. Wahrnehmungen und Erwartungen im Rahmen des Konsultationsprozesses der Kirchen 1995/96. In: Fetzer (Hg.), 100-116; hier besonders 112; ähnlich Nethöfel a.a.O.18.

<sup>25</sup> Dass es dabei zu nicht untypischen Reproduktionsmustern kirchlicher Vorwärtsstrategien kommt, sei lediglich noch am Rande angemerkt. Bereits im Vorfeld einer Entwicklung, an deren Ende analog den rechtstheologischen Erörterungen des vergangenen Jahrhunderts eine Klärung der wirtschafts- und betriebstheologischen Aspekte der kirchlichen Ordnung zu stehen kommen könnte, wird gelegentlich seitens kirchlicher Debattenteilnehmer für die Kirche der Anspruch auf exemplarisches Unternehmertum erhoben – eine im derzeitigen Stadium der Diskussion einigermaßen kühne Position: "Denn wenn die Jünger Jesu Salz und Licht der Welt sein sollen, dann müßte sich die Kirche auch als Organisation, auch als Unternehmen theologisch durchbuchstabieren und dieses Unternehmen-Sein leben, damit sie Salz und Licht in einer hochgradig durch Organisationen und Unternehmen geprägten Welt sein kann." Fetzer, Joachim: Das Unternehmen, das keines sein will. Organisationstheoretische Aspekte der Metapher "Unternehmen Kirche". In: Fetzer (Hg.), 57-64; das Zitat 63.

<sup>26</sup> "Ware Wahrheit", heißt es in einem zentralen kirchenleitenden Papier der badischen Landeskirche. Zum Berufsbild der Pfarrerin und des Pfarrers. Karlsruhe 1998.



selbst Gottesdienste und andere Darstellungsformen gemeindlicher Arbeit sind als Ereignisse in Raum und Zeit durchaus als Produkte beschreibbar. Sie sind erhebbar nach angenehm oder unangenehm, beeindruckend oder langweilig, wirksam oder unwirksam, kostenintensiv oder kostengünstig, situationsgemäß oder desorientiert u.a.m.

Dabei bleibt es ein beklagenswertes Desiderat, dass es bis zur Stunde eine konsistente theologische Forschung über das, was den Erfolgsparameter kirchlicher Arbeit ausmacht, kaum gibt. Woran mißt sich gelingende Gemeindegliederarbeit? An der Zahl der Gottesdienstbesucher? An der Anzahl in Anspruch genommener Kasualhandlungen? An der Vielfalt der Veranstaltungen? An Besuchsfrequenz von Pfarrerin oder Pfarrer? Am markttechnisch erhobenen Zufriedenheits- und Zustimmungsgang der Gemeindeglieder? An einer guten Atmosphäre im Kirchengemeinderat? Am kommunalpolitischen Gewicht der Gemeinde? Am Kirchensteueraufkommen? Keine dieser Fragen ist zur Stunde beantwortbar; dennoch wäre es ein Trugschluss, die Fehlanzeige in diesem Bereich in die Unmöglichkeit der Erstellung entsprechender Parameter umzumünzen. Die Fragezeichen signalisieren lediglich ein Verständigungs- und Forschungsdefizit, nicht aber die Unmöglichkeit entsprechend zielorientierter Untersuchungen.

## VI. Die Aufgabe

Sind insoweit Formen kirchlichen Handelns durchaus produkttechnisch erfassbar: was also hindert, sich konsequent auf die Marktförmigkeit kirchlicher Arbeit einzulassen?

Die Frage erlaubt keine vorschnellen Antworten. Ich möchte versuchen, die Lösungsaufgabe in vier Hinsichten zu konturieren:

Ein erster Problembereich hätte nach dem Sachgehalt der kirchlichen Rede vom konkurrierenden Markt der Sinnanbieter zu fragen.

Gerechnet auf das tatsächliche religiöse Geschehen in Deutschland transportiert sich mit diesem Topos eher eine Art Selbstverkleinerung der Kirche. Wer immer neben den christlichen Kirchen in der Öffentlichkeit mit religiösen Anliegen präsent ist, führt hierzulande kaum mehr als eine Nischenexistenz<sup>27</sup>. Insofern ist zu fragen, inwieweit die Dringlichkeit, mit der sich das Sprachelement "konkurrierender Markt" in der kirchlichen Diskussion zur Geltung bringt, nicht viel eher dem oben beschriebenen institutionellen Behauptungswillen zuzuschreiben ist. In dem Fall wäre "Markt" nicht zuerst eine ökonomische, aber auch

---

<sup>27</sup> Wolfgang Schoberth m.d. anlässlich eines am 6. Oktober 2000 in Karlsruhe vom badischen Arbeitskreis mündige gemeinde in Zusammenarbeit mit dem Arbeitskreis evangelischer Unternehmer (AeU) durchgeführten Konziliar-gesprächs.

nicht zuerst eine metaphorische Größe; sie wäre zunächst lediglich ein rein semantisches Element, dessen eigentliche Sinnabsicht im Nachweis institutioneller Kommunikationsfähigkeit zu suchen wäre.

Der zweite Problemkreis: Es gehört zu den Auffälligkeiten der gegenwärtigen Diskussion, dass durchgängig Organisations- und Führungsmodelle der Großindustrie für die Kirche diskutiert werden, während, soweit erkennbar, nirgendwo auf die Betriebsstrukturen kleinerer und mittlerer Unternehmen Bezug genommen ist. Auch diese Betriebe arbeiten nach marktwirtschaftlichen Prinzipien. Aber sie weisen ein deutlich anderes Profil im Bereich des sozialen Binnenklimas und der innerbetrieblichen Kommunikation auf. Insofern wäre für die Entwicklung wirtschaftlicher Steuerungsmodelle die Affinität kirchengemeindlicher Betriebsstrukturen zu mittelständischen Wirtschaftseinheiten<sup>28</sup> mit einzubedenken. Es könnte sich herausstellen, dass die betriebspsychologischen und sozialpsychologischen Produktivitätskoeffizienten in diesem Bereich der Wirtschaft der Anwendung auf spezifisch kirchengemeindliches Arbeiten entschieden günstiger sind, als dies bei den anonymisierten, hierarchisierten und weisungsintensiven Führungsstrukturen eines Großunternehmens der Fall ist<sup>29</sup>. Hierzu zählen bei einer ausgeprägten Nähe von Produktionsprozess, Produzent und Produkt in hohem Maße die Faktoren Vertrautheit und Familiarität des betrieblichen Milieus, die hohe Bedeutung des Einzelnen in den betrieblichen Abläufen, Kurzwegigkeit der Binnenkommunikation, Flexibilität und rasche Beweglichkeit bei Veränderung der Produktions- und Marktbedingungen sowie eine ausgeprägte Identifikationsbereitschaft.

Ein dritter Problembereich zielt auf die Nicht-Feststellbarkeit des Evangeliums. Wenn in Botschaft und Trost des christlichen Glaubens die Kernkompetenz der Kirche zu suchen ist, so stellt sich die Frage nach der Reproduktionsfähigkeit gelingender Verkündigung. "Da wo ein ... Bote Jesu ... seinen Mund öffnet, da erschallt das Evangelium, da erschallt es grundlegend, da entsteht es, da wird es sozusagen geboren", bemerkt Peter Brunner in einer Arbeit aus dem Jahr 1947<sup>30</sup>. Für den Akt ergehender Glaubensmitteilung bedeutet das: Wir haben das Wort des Evangeliums immer nur als auszulegendes. Die wirksame Weitergabe der Heilsbotschaft hat den vitalen, je existenziell gefüllten Akt lebendiger Aneignung zur Voraussetzung. Deren Merkmal läßt sich zutreffend mit dem Begriff "Authentizität" beschreiben<sup>31</sup>. Eine vorgelesene oder zum wiederholten Male vorgetragene Predigt ist kaum mehr als totes Papier. Eine identisch

---

<sup>28</sup> Vgl. auch Wolff, Christian: Kirche als Dienstleistungsunternehmen. In: Wolfgang Ratzmann/Jürgen Ziemer (Hg.), Kirche unter Veränderungsdruck. Berlin 2000.

<sup>29</sup> Es bleibt beachtlich, mit welcher Intensität die Führungsfrage im Unternehmen Kirche diskutiert wird, während die Diskussion um die Produktivität konziliar-demokratischer Prozesse in der Kirche fast vollständig zum Erliegen gekommen ist. In dem genannten Beitrag von Joachim Fetzer (s.o. Anm. 24) focussiert sich folgerichtig (und in einem eigentümlichen kirchenverfassungsrechtlichen Rückschlag) alles auf das betriebswirtschaftlich wünschenswerte Handeln des Pfarrers, während die klassischen Steuerungs- und Leitungsinstrumente der verfassten Kirchengemeinde (Kirchengemeinderat, Gemeindebeirat, Gemeindeversammlung) im Gedankengeflecht keinen Ort mehr finden.

<sup>30</sup> Brunner, Peter: Gebundenheit und Freiheit der theologischen Wissenschaft [1947]. In: Pro Ecclesia I, Berlin u. Hamburg 1962, 18.

reproduzierte Gemeindeveranstaltung wird zum verlesenen Notentext. Kirchliches Arbeiten gewinnt dann charismatische Kraft, wenn in ihm authentische Aneignungsprozesse im Horizont des Schriftworts erkennbar werden. Daran problematisiert sich die Reproduzierbarkeit der in Zeit und Raum definierten Glaubensmitteilung. Gewiß ist das je hervortretende geistliche productum in seiner Wirksamkeit nach den oben angedeuteten Kriterien beschreibbar, aber es ist – darin von einem üblichen Markprodukt grundsätzlich unterschieden - nicht bruchlos wiederholbar und identisch. Als Element vitaler sozialer Kommunikation wechselt es je nach Autor und Teilnehmer des Kommunikationsvorgangs seine Gestalt. In dieser Hinsicht kann das entfaltete Leben einer Kirchengemeinde als permanenter Prozess verantworteter Schriftauslegung begriffen werden. Das Verständnis der Glaubensmitteilung als Produkt wäre von da aus in einer Denkbewegung zu entfalten, die theologisch in der Verhältnisbestimmung von dogmatischem Lehrsatz und lebendiger Schriftauslegung oder auch im Verhältnis von Liturgie und Predigt präfiguriert ist.

Viertens ist in verfassungstheologischer Perspektive von Barmen her zu formulieren. Wenn richtig bleibt, dass die christliche Kirche als geschwisterliche Gemeinde "mit ihrem Glauben wie mit ihrem Gehorsam, mit ihrer Botschaft wie mit ihrer Ordnung mitten in der Welt der Sünde" ihr Christuszeugnis auszurichten hat <sup>32</sup>, so stellt sich die Aufgabe, analog der Ausformung eines eigengearteten evangelischen Kirchenrechts nach dem Ende des landesherrlichen Kirchenregiments seit 1918 die Entwicklung einer spezifisch kirchlichen Wirtschaftsordnung voranzutreiben <sup>33</sup>, die in der Adaption betriebswirtschaftlicher Mechanismen gleichwohl botschaftshaltig und in ihren Einzelvollzügen vom Zentrum des Glaubens her zu entwerfen wäre. An dieser Stelle liegt, soweit ich erkennen kann, der Kern der Diskussion. Die Marktförmigkeit betrieblicher Organisation führt auf jeden Fall unter dem Gegensatz von Kapital und Arbeit zu hierarchischen Betriebsverfassungen. Die Auseinandersetzungen um Betriebsverfassungsgesetz und Mitbestimmung markieren das Problem. Dagegen muss eine vom Priestertum aller Gläubigen her entworfene Kirchenverfassung ihren Bezugspunkt auch in ihrer Wirtschafts- und Produktionskybernetik kennbar halten. Das ist die Aufgabe. Ich bin sicher: Sie läßt sich lösen.

---

<sup>31</sup> Heinrich Bedford-Strohm in einem unveröffentlichten Ms.

<sup>32</sup> These III der Barmer Theologischen Erklärung.

<sup>33</sup> Zur Sache vgl. Edel, Susanne: Vom Schatz in leiblichen Gefäßen. Die Ökonomie der Kirche als Vorbild für die Gesellschaft? In: Fetzer (Hg.), 185-199.